

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FILIPPE SCHROEDER

**FLUXO DE CAIXA FINANCEIRO COMO FERRAMENTA PARA AUXILIAR OS
CONTROLES INTERNOS:
UMA APLICAÇÃO NA REDE DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS RAIO DE SOL LTDA.**

FLORIANÓPOLIS
2008

FILIPPE SCHROEDER

**FLUXO DE CAIXA FINANCEIRO COMO FERRAMENTA PARA AUXILIAR OS
CONTROLES INTERNOS:
UMA APLICAÇÃO NA REDE DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS RAIO DE SOL LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado - CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Alexandre Marino Costa,
Doutor.

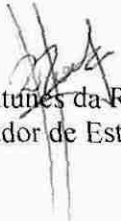
Professora Co-orientadora: Ivoneti Ramos,
Msc.

FLORIANÓPOLIS
2008

FILIPPE SCHROEDER

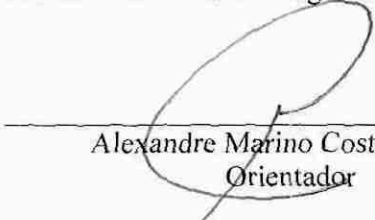
**FLUXO DE CAIXA FINANCEIRO COMO FERRAMENTA PARA AUXILIAR OS
CONTROLES INTERNOS:**
UMA APLICAÇÃO NA REDE DE POSTOS DE COMBUSTÍVEIS RAI0 DE SOL LTDA.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 30/06/2008.



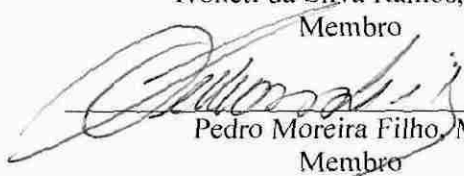
Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Doutor
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Alexandre Marino Costa, Doutor
Orientador

Ivoneti da Silva Ramos, Msc
Membro



Pedro Moreira Filho, Msc
Membro

À Deus, pela vida e pela benção da proteção, à
minha família, que é a base de tudo na minha vida e
à minha namorada, por sua compreensão e
companheirismo durante todo projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me proporcionar momentos maravilhosos, me abençoando a cada dia, além de proteger minha família.

Ao meu pai e sua esposa, Hory Schroeder e Fabiene Schroeder, além do meu irmão, Higor, pela afeição, compreensão e paciência que vêm tendo comigo e também pela oportunidade de realizar o respectivo trabalho nos Postos Raio de Sol.

À minha mãe e seu esposo, Mariza Cristina Silva e Luiz Fernando, por todo cuidado, carinho, educação e amor dedicados a mim, sem esquecer de todas as condições que sempre me ofereceram.

Agradeço à minha namorada, Maria Carolina, que em todos os momentos sempre esteve ao meu lado, com seu companheirismo e amizade. Obrigado pelo amor, pelo carinho, pela paciência e principalmente pela dedicação e pelo apoio neste projeto.

Agradeço a toda minha família, por me acolherem de forma única em todos os momentos.

Ao professor Alexandre Marino Costa, Doutor, pela orientação neste estudo e por toda sua atenção, disponibilidade e responsabilidade, sempre que precisei.

Agradeço, também, à professora Ivoneti Ramos, que foi brilhante comigo ao longo do semestre. Com sua sabedoria, paciência e seu carisma conseguiu contribuir valiosamente para a elaboração do trabalho. Obrigado pela atenção.

Aos meus amigos e colegas que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste estudo e, em especial à minha amiga Bruna Sedrez, com quem estive junto desde o início da vida acadêmica, e que hoje realiza comigo o sonho da concretização desta caminhada. Obrigado pela amizade e pela compreensão.

“Com o tempo você aprende que realmente pode suportar... Que realmente é forte e que pode ir muito mais longe depois de pensar que não se pode mais. E que realmente a vida tem valor e que você tem valor diante da vida”.

Willian Shakespeare

RESUMO

SCHROEDER, Filipe. **Fluxo de caixa financeiro como ferramenta para auxiliar os controles internos**: uma aplicação na rede de postos de combustíveis Raio de Sol Ltda. 2008. (68f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo apresentar a importância dos controles internos para as empresas, com enfoque na integração dos fluxos de caixa, sendo o estudo aplicado aos Postos Raio de Sol. O tema de pesquisa baseou-se em levantamentos bibliográficos e informações advindas das necessidades da organização. Atualmente, as empresas de pequeno e médio porte são, em sua maioria, empresas familiares, e com isso, não utilizam o fluxo de caixa como controle para o setor financeiro. No atual mercado globalizado e altamente competitivo, as informações geradas pela área financeira em conjunto com os demais departamentos são de vital importância para a permanência do empreendimento no mercado. Após a análise do tema, foi possível buscar na revisão de literatura a teoria específica de autores, que deram um entendimento aprofundado sobre os controles internos, a administração financeira e sobre o fluxo de caixa. O trabalho foi elaborado com o intuito de propor um modelo de fluxo de caixa para os Postos Raio de Sol, que permita ao gestor o monitoramento e a avaliação da situação financeira da empresa, com mais segurança. Desta maneira, esta ferramenta é importante no auxílio das tomadas de decisões e na gestão financeira da organização. Os processos operacionais, como os de compras, contas a receber e a pagar da empresa avaliada, foram descritos e analisados, visando possibilitar uma melhor compreensão sobre a situação financeira atual dos postos. Como resultado, apresenta-se um modelo de fluxo de caixa integrado que permite demonstrar os recebimentos e pagamentos da empresa e também a visualização da evolução de receitas *versus* evolução dos gastos, para a tomada de decisão do gestor da organização.

Palavras-chave: Controle interno. Administração financeira. Fluxo de caixa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Classificação dos controles internos	23
Ilustração 2: Fluxo de caixa.....	34
Ilustração 3: Fluxo de caixa realizado	41
Ilustração 4: Organograma dos Postos Raio de Sol.....	46
Ilustração 5: Relatório diário de contas dos Postos Raio de Sol	51
Ilustração 6: Planilha de controle financeiro diário dos Postos Raio de Sol	55
Ilustração 7: Demonstrativo financeiro final dos Postos Raio de Sol	56
Ilustração 8: Fluxo de caixa proposto para os postos.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Contas a pagar no mês de março no período de 01/03/2008 à 07/03/2008	52
Tabela 2 – Contas a pagar no mês de março no período de 08/03/2008 à 14/03/2008	52
Tabela 3 – Contas a pagar no mês de março no período de 15/03/2008 à 21/03/2008	53
Tabela 4 – Contas a pagar no mês de março no período de 22/03/2008 à 31/03/2008	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	11
1.2 JUSTIFICATIVAS	12
1.2.1 Importância	12
1.2.2 Viabilidade	13
1.2.3 Originalidade.....	13
1.2.4 Oportunidade	13
1.3 ESTRUTURA DA OBRA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 CONTROLES INTERNOS.....	15
2.1.1 Objetivos e Importância dos Controles Internos	17
2.1.2 Características do Controle Interno.....	20
2.1.3 Classificação dos Controles Internos.....	22
2.1.4 Avaliação dos Controles Internos.....	24
2.1.5 Limitações dos Controles Internos	25
2.2 GESTAO FINANCEIRA	26
2.2.1 Planejamento Financeiro	28
2.2.2 Controle Financeiro	29
2.2.2.1 Controle de contas a pagar	30
2.2.2.2 Controle de contas a receber.....	31
2.2.2.3 Controle de disponibilidades.....	32
2.3 FLUXO DE CAIXA	33
2.3.1 Conceito	33
2.3.2 Objetivos.....	35
2.3.3 Importância	36
2.3.4 Planejamento e Controle de um Fluxo de Caixa.....	37
2.3.5 Fluxo de Caixa Projetado	38
2.3.6 Fluxo de Caixa Realizado	40
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	43
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	45

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	45
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA ATUAL DOS POSTOS	48
4.2.1 Sistema de Compras.....	48
4.2.2 Descrição de Contas a Receber e a Pagar	49
4.2.3 Proposição de um Fluxo de Caixa	57
5 CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS.....	63

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, as empresas devem buscar maneiras para atingir a eficiência operacional, procurando estar um passo a frente da concorrência. Qualquer simples melhoria pode ser determinante para a permanência de uma organização no mercado. Com isso, o controle interno torna-se um instrumento importante para o desenvolvimento das entidades no geral, além de contar com o caráter preventivo de sua aplicabilidade.

Controle interno é uma ferramenta que visa assegurar alguns objetivos dentro das empresas. Em outras palavras, trata-se de um conjunto de atividades e procedimentos usados para proteger bens de fraudes, deslizes inconscientes e prejuízos em geral. Para o Instituto de Auditores Internos do Brasil, o controle interno deve ser entendido como qualquer ação tomada pela administração no geral que vise aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos (AUDIBRA, 1992).

A crescente complexidade do processo administrativo leva os gestores a buscarem incansavelmente alternativas para superar os desafios encontrados no seu dia-a-dia. A escassez de recursos financeiros e o elevado custo para sua captação, juntamente com a falta de planejamento e controle, têm contribuído para que muitas empresas encerrem suas atividades. Em épocas de crise, o gestor precisa de informações financeiras precisas e oportunas para apoiar o seu processo de gestão.

O presente trabalho tem como propósito analisar as condições que os postos Raio de Sol Ltda lidam com esses aspectos, salientando as ameaças, mas, sobre tudo as melhorias que o fluxo de caixa e o controle interno podem trazer. Tudo isso a fim de proteger os interesses da empresa ou programar mudanças, se necessário.

Delimitando o tema e os aspectos a serem tratados neste trabalho, faz-se interessante analisar o seguinte tema: o fluxo de caixa como ferramenta para auxiliar os controles internos dos postos Raio de Sol Ltda.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é apresentar a importância dos controles internos para as empresas, com enfoque na integração dos fluxos de caixa, sendo o estudo aplicado aos Postos Raio de Sol.

Para atingir o objetivo geral, fez-se necessário o estabelecimento dos seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar um levantamento bibliográfico sobre o controle interno e fluxo de caixa nas empresas;
- b) Apresentar o controle interno, na administração financeira, dos postos Raio de Sol Ltda;
- c) Propor um modelo de integração dos fluxos de caixa, visando o máximo de eficiência no controle interno financeiro dos postos Raio de Sol Ltda.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Com as diversas transformações que acontecem no ambiente empresarial, onde o mercado se mostra muito competitivo, as empresas precisam se adaptar a uma nova realidade social e econômica, com o objetivo de se manterem firmes nessa disputa.

Para auxiliar as empresas no alcance desse objetivo, surgem os controles internos como ferramentas fundamentais para esse crescimento e permanência no mercado.

Para o acadêmico a oportunidade de realizar este trabalho proporciona a conciliação da realidade administrativa com os conhecimentos teóricos, sendo importante para o aperfeiçoamento pessoal e profissional, desenvolvendo habilidades e competências de futuros administradores.

É necessário também que sejam apresentados alguns quesitos como: importância, viabilidade, originalidade e oportunidade.

1.2.1 Importância

Considerando a importância dos controles internos nas organizações, como métodos de detecção e prevenção de fraudes, além de sua contribuição para o aperfeiçoamento e padronização dos processos contábeis e administrativos, torna-se importante a exploração do assunto. Assim a justificativa para a realização deste trabalho é o fato de a empresa acreditar que as contribuições do acadêmico sejam proveitosas, visando contribuir na eficácia do alcance dos objetivos, da empresa estudada, minimizando prejuízos.

1.2.2 Viabilidade

O trabalho torna-se viável devido à disponibilidade de dados, com fácil acesso às pessoas diretamente ligadas a empresa. A probabilidade de êxito em relação à consulta de obras sobre o tema é favorável, não causando problemas de pesquisa. O tempo hábil também não impõe barreiras para a realização dos aspectos propostos.

1.2.3 Originalidade

Pode-se classificar como original o trabalho, pois este é um estudo pioneiro na rede de postos Raio de Sol, visto que nenhuma análise, consultoria ou auditoria foi realizada sobre o objeto sugerido durante o histórico da organização.

1.2.4 Oportunidade

É oportuna a continuidade desta atividade, pois poderá servir como auxílio para a empresa analisada obter maior eficiência operacional, analisar possíveis técnicas que possam minimizar prejuízos, além de congrega com a atual intenção da organização que é investir no desenvolvimento da rede.

1.3 ESTRUTURA DA OBRA

Este trabalho de conclusão de curso é composto por cinco capítulos principais. No primeiro apresenta-se a introdução, o objetivo geral e os específicos, além das justificativas. A revisão bibliográfica, contendo o embasamento teórico do trabalho, será citada no capítulo dois. No terceiro capítulo o assunto é a metodologia utilizada pelo acadêmico para obter as informações necessárias para a realização da pesquisa. O capítulo seguinte é de suma importância, já que se trata do diagnóstico da empresa, apresentando os dados, informações e as características da organização em questão. Para finalizar, o quinto capítulo divulgará as conclusões e considerações finais feitas por parte do estudante, ao término do trabalho.

Além das cinco partes mencionadas, o corpo do trabalho apresentará ainda as obras e fontes de informações estudadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que se possa ter maior compreensão sobre o tema abordado, e que o presente trabalho de conclusão de curso se desenvolva, a fundamentação teórica é considerada de suma importância. A pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, no que se refere aos dados obtidos é necessário um caráter interpretativo. Para a realização deste é preciso que o pesquisador tenha uma base forte de informações já reconhecidas.

Sendo assim, são apresentados nesta fundamentação teórica os conceitos e opiniões de autores, juntamente com alguma análise crítica, sobre os assuntos que serão abordados no decorrer da pesquisa. *Definem-se conceitos de controles internos, administração financeira e fluxo de caixa, juntamente com seus objetivos e importância, características e classificações.*

E com a finalidade de fundamentar a pesquisa, esta revisão foi organizada pelos tópicos que serão apresentados a seguir.

2.1 CONTROLES INTERNOS

O controle interno abrange os procedimentos estabelecidos por uma organização, para realizar e verificar as operações que ocorrem nas empresas, utilizando como base um caráter preventivo, buscando a proteção do patrimônio.

Conforme Almeida (1996, p.50), "o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa".

Para Crepaldi (1999), os controles internos são todos os instrumentos utilizados pela empresa que se destinam à função de prever, observar, verificar ou acompanhar as operações que acontece no ambiente da empresa e as conseqüências destes acontecimentos para o patrimônio.

Para Attie (1992), o controle interno compreende

o plano de organização e todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o segmento das políticas administrativas prescritas.

Na definição de Boyton (2002), controle interno é um processo operado por pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias: a) confiabilidade de informações financeiras; b) obediência às leis e regulamentos aplicáveis e, c) eficácia e eficiência de operações.

No entendimento de controle interno para Franco e Marra (1992, p.207), eles consideram que

são meios de controle interno todos os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas, faturas, documentos, guias, impressos, ordens internas, regulamentos e demais instrumentos de organização administrativa que formam o sistema de vigilância, fiscalização e verificação utilizado pelos administradores para exercer o controle sobre todos os fatos ocorridos na empresa e sobre todos os atos praticados por aqueles que exercem funções direta e indiretamente relacionadas com a organização, o patrimônio e o funcionamento da empresa.

Attie (1992) ressalta que o controle interno envolve todos os caminhos planejados por uma organização com a intenção de dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades para que os objetivos sejam alcançados.

O controle interno adquire relevância e significado se concebido com intuito de assegurar o cumprimento de um objetivo definido, seja ele administrativo ou gerencial. Assim, não é algo sem face ou sem forma, mas um dado físico que avalia uma função observável (ATTIE, 1998).

Basicamente o controle interno pode ser caracterizado como contábil ou administrativo, sendo que, conforme Crepaldi (2002), o primeiro, compreende o plano de organização e os métodos e procedimentos voltados para a proteção do patrimônio da empresa e integridade dos registros contábeis e, o segundo, com ligação direta com a eficiência das operações e com a política da empresa.

Segundo Sá (1998), os executivos terão maior confiabilidade na realização das atividades, a cada passo que aumentar o controle da empresa. Assim, quanto menor for o controle, maior terá que ser o trabalho e a dedicação na realização das atividades para que os resultados sejam realmente alcançados.

Muitas empresas ainda não utilizam os controles internos de forma adequada e acreditam que apenas a confiança depositada em seus funcionários é suficiente para evitar irregularidades. Não basta confiar, mas verificar permanentemente como todas as operações estão sendo desenvolvidas, controlando assim todo o sistema (ATTIE, 1992).

Um sistema de controle interno deve existir para auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos e fornecer, à sua administração, *capacidade de conduzir esta empresa de maneira eficaz*.

Attie (1992) ainda afirma que o controle interno é indispensável a cada parte do processo de toda organização, e cada parte desse processo diz respeito ao conjunto de sistema interno da empresa.

Para Silva (2007, p. 26), “de nada adianta um excelente sistema de controle interno, se não houver uma pessoa responsável que verifique periodicamente se os funcionários estão seguindo corretamente o que foi determinado pelo sistema”.

Um sistema de controle interno deve ser estabelecido para auxiliar a empresa a atingir seus objetivos e auxiliar a administração a conduzir a empresa de maneira eficaz. Os sistemas consistem em determinadas políticas e procedimentos mantidos pela administração. São exatamente essas políticas e procedimentos que, em conjunto, formam o sistema de controle interno (CRC – SP, 1994).

Fiorentini (2004, p. 28) finaliza que a definição de controle interno está baseada na forma padronizada: plano da organização; procedimentos; métodos; rotinas e processos. Isso, integrados ao fluxo operacional, através do qual a entidade visa conduzir suas operações de forma ordenada, proteger o patrimônio, verificar a exatidão e fidedignidade dos dados e registros contábeis, financeiros, administrativos e gerenciais. Além de constatar a eficiência operacional e evidenciar os desvios aos objetivos da entidade, a função certifica a adesão às políticas administrativas e às leis e normas concernentes à sua atividade.

Desta maneira, após os conceitos expostos, verifica a grande serventia do controle interno, de maneira preventiva e contínua dos processos determinados pela cúpula de uma empresa. A seguir, apresentam-se os objetivos e importância do controle interno.

2.1.1 Objetivos e Importância dos Controles Internos

Um sistema de controle interno, através de todo seu conjunto de práticas e procedimentos padronizados, tem por objetivos controlar todas as operações da empresa.

De acordo com Attie (1998), o controle interno tem quatro objetivos básicos:

- a) salvaguarda dos interesses da empresa;
- b) precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;

- c) estímulo à eficiência operacional;
- d) aderência às políticas existentes.

Em relação ao controle interno, um dos objetivos mais importantes é a proteção do patrimônio da organização. Então, o patrimônio deve ser controlado corretamente de modo que reflita a verdadeira situação financeira da empresa.

Franco e Marra (1992, p. 208) consideram como objetivos primordiais dos controles internos: “fornecer à contabilidade dados corretos e conferir a exatidão da escrituração; e evitar alcances, desperdícios, erros e se ocorridos, identificá-los”.

Almeida (2006) destaca as seguintes finalidades de um sistema de controles internos:

- a) que as operações sejam executadas de maneira eficiente e eficaz;
- b) que as demonstrações contábeis contenham informações confiáveis;
- c) que a entidade cumpra a lei e regulamentos a que esteja sujeita.

Conforme o CRC – SP (1992), o objetivo dos controles internos é fazer com que as operações acabem sendo desempenhadas de maneira a cumprir o que a administração planejou inicialmente. Essas mesmas operações devem ser registradas na época devida para a análise das demonstrações e controle dos resultados, e também que somente a administração possa autorizar o acesso aos ativos da empresa, além de possibilitar que os ativos contabilizados sejam comparados aos ativos físicos existentes.

Quanto aos objetivos dos controles internos, eles funcionam como uma forma contínua de prevenção de erros e demais irregularidades que possam vir a ocorrer dentro das organizações.

O CRC – SP (1994, p.241) ressalta que

a administração da empresa ao desenvolver um sistema de controle interno deve esperar que este seja confiável, assegure a preparação tempestiva de informações confiáveis, salvguarde ativos, otimize a utilização de recursos e previna e detecte erros e fraudes.

Para complementar, Silva (2007, p. 27) esclarece que o controle interno pode proporcionar a ação corretiva de erros e mudanças de planos em tempo hábil, para que estratégias possam ser reconsideradas. É também útil para certificar que obrigações legais, sociais e ambientais estão sendo respeitadas cumpridas.

Problemas de controle interno são encontrados até em empresa modernas e em todos os setores. A realização de um adequado controle sobre cada função assume um papel

fundamental para que se possam atingir os resultados mais favoráveis com minimização de desperdícios

Uma empresa que conta com um acertado controle interno, pode desfrutar de maior proteção contra erros e desvios. Através de rotinas de verificação e revisão dos controles internos, é possível reduzir a possibilidade de que falhas ou tentativas fraudulentas ocorram ou sejam encobertas. *Informações distorcidas podem levar à conclusões errôneas e danosas para a empresa. Ter confiança nos subordinados não deixa de ser correto, porém é necessário reconhecer que esta confiança pode levar à fraudes de todas as espécies.*

A administração da empresa é a responsável pelo desenvolvimento dos controles internos a serem utilizados nas tarefas diárias. Estes métodos devem ser elaborados conforme as necessidades específicas da organização, e atualizados constantemente.

Para Almeida (1996), a administração da empresa determina o que deve ser seguido pelos funcionários na realização de suas atividades, definindo as rotinas da organização em um manual interno, controlando fisicamente os ativos e impondo limites quanto à separação de funções de registros e acesso aos ativos, confrontando os esses ativos contabilizados com os que existem fisicamente, a além de exigir que as operações sejam armazenadas corretamente e de acordo com o regime de competência.

Um sistema de controle interno apropriado deve garantir a liberdade de atuação dos funcionários na execução das atividades, para a obtenção dos melhores resultados. Contudo, evitando que os mesmos exorbitem em suas funções e tirem proveito em benefício próprio, ou ainda, causem prejuízos à empresa, por erros intencionais ou dolosos. Deve, portanto, limitar a prática desses atos e possibilitar que estes não permaneçam arquivados em definitivo. (ATTIE, 1998).

Segundo Silva Júnior (2000, p. 19),

há controles internos que são de capital importância em todo tipo de empresas, sejam estas industriais, comerciais ou de serviços. Estes são os controles internos que poderíamos chamar de controles-chaves para qualquer ramo, e eles são os que se aplicam a: numerário, dinheiros em bancos, faturamento, controle e remuneração de funcionários, contas a receber e ativos físicos (estoques e/ou imobilizado).

Moraes (2003) afirma que os sistemas de controles internos das empresas ultrapassam as fronteiras das atribuições puramente contábeis e financeiras, abrangendo operacionalmente toda a organização e por isso, todos na empresa, desde a alta administração até o funcionário do mais baixo escalão, deverão estar em sintonia com essa estrutura de controles, sob pena de seu fracasso ou ineficiência.

Crepaldi (1999, p. 249) entende

a importância do controle interno a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas. Nesse contexto, a contabilidade dos resultados gerados por tal fluxo assume vital importância para os empresários que se utilizam dela para a tomada de suas decisões. Com isso, pode-se entender que toda empresa possui controles internos, sendo que em algumas eles são adequados e em outras não.

Farias (2006, p. 26) afirma que “a aplicação de controles pode ser vista como forma de desconfiança entre a gestão e os que sofrerão o controle, havendo assim resistências à sua implantação e utilização adequada”.

Silva (2007) esclarece que não é o porte da empresa que irá definir o grau de relevância do controle interno e como este será aplicado, pois até mesmo uma empresa de pequeno porte necessita de uma série de controles, que melhorem seu desempenho e o resultado de suas atividades.

No geral, diversos autores acabam chegando a um mesmo ponto em relação aos objetivos dos controles internos, que seria o de proteção ao patrimônio, disposição de informações e dados seguros e confiáveis, aumentando a eficiência operacional. Além disso, eles atribuem à empresa a responsabilidade de elaborar o sistema de monitoramento, determinando o acompanhamento das atividades, o cumprimento dos procedimentos proporcionando a realização correta dos padrões, para enfim, auxiliar qualquer tipo de tomada de decisão.

2.1.2 Características do Controle Interno

As características de um eficaz sistema de controle interno demonstram de que maneira as operações existentes no interior das empresas serão executadas, através do plano de organização, segregação de funções e procedimentos relacionados às atividades operacionais.

De acordo com Crepaldi (2002), os controles internos apresentam seguintes características:

- a) controles organizacionais, inclusive segregação de funções;
- b) controles de sistemas de informação;
- c) controles de procedimentos.

As características de um sistema de controle interno referem-se ao plano de organização que determina a segregação de funções e divisão de responsabilidades, a verificação de práticas salutaras na execução das atividades por parte dos departamentos, aos sistemas de autorização e procedimentos de escrituração corretos que possibilitam controlar o patrimônio da empresa, além de contar com funcionários qualificados para a execução dos trabalhos (ATTIE, 1992).

Para o mesmo autor, um sistema considerado satisfatório de autorização e procedimentos de controle deve incluir os seguintes meios de controle:

- a) das operações e transações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos em cada parte do processo;
- b) dos registros das operações e transações através de documentos originais e seu fluxo;
- c) para a classificação dos documentos dentro de uma estrutura formal de contas.

Para Crepaldi (1999, p. 270),

um sistema de controle interno que funcione corretamente não depende apenas do planejamento efetivo da empresa e da eficiência dos procedimentos e práticas instituídas. Ele depende também da competência de todo o pessoal envolvido poder levar adiante, de forma eficiente e econômica, os procedimentos que devem ser adotados.

O mesmo autor admite que o plano de organização apropriado varia conforme o tipo de empresa. Normalmente um plano considerado aceitável deve ser simples e flexível, devendo prestar-se à organização de linhas claras de autoridade e responsabilidade. Ele ainda relata que deve haver uma independência de funções em qualquer plano de organização, ou seja, deve haver segregações de funções no que diz respeito às operações relacionadas às contagens físicas e à contabilização destas operações.

Attie (1992) demonstra que as práticas instituídas devem garantir a qualidade dos registros, das autorizações e custódias através da separação de funções e responsabilidades, evitando que as pessoas realizem operações do início ao fim. Assim, diminui-se a possibilidade de ocorrências e fraudes por parte dos funcionários.

De acordo com Crepaldi (2002), não existe uma estrutura organizacional pré-definida que possa ser utilizada como meio de comparação para determinar pontos fortes e fracos de uma organização. O que deve ser levado em conta é o porte da empresa, seus objetivos, número de funcionários, os tipos de funções, entre outros, para se estabelecer a melhor forma

de estruturá-los. Além disso, o autor acrescenta que a eficácia do sistema de controle interno depende da disponibilização de um número adequado de funcionários capacitados em cada nível, pois não há serventia a implantação de um controle sofisticado se não houver pessoas competentes para operá-lo.

Essas características sobre os controles internos confirmam a importância de uma eficiente administração das atividades operacionais das empresas.

2.1.3 Classificação dos Controles Internos

Sobre os tipos de controles internos, eles podem ser classificados em controles contábeis e controles administrativos.

Pode-se classificar os parâmetros de controle interno como contábil e administrativo, adequando-os às necessidades e aos requisitos da concepção de um sistema de informação, conforme Schmidt, Santos, Arima (2006, p. 13):

a) Contábil:

- fidelidade da informação em relação aos dados;
- segurança física;
- segurança lógica;
- confidencialidade;
- obediência à legislação em vigor.

b) Administrativo:

- eficácia;
- eficiência;
- obediência às diretrizes da alta administração.

Conforme Almeida (1996), o controle pode ser classificado como contábil e administrativo, como demonstra o Quadro 1:

CONTROLE	OBJETIVO	EXEMPLOS
Contábil	Devem proteger os ativos e produzir informações contábeis fidedignas aos usuários	Sistemas de conferência, aprovação e autorização; Segregações de funções; Controles físicos de ativos; Auditoria interna
Administrativo	Devem ajudar a administração a conduzir os negócios da empresa de forma adequada.	Análises de lucratividade; Controle de qualidade; Treinamento de pessoal; Estudo de tempos movimentos; Análise das variações entre valores orçados e incorridos.

Ilustração 1: Classificação dos controles internos

Fonte: Elaborado com base em Almeida (1996)

De acordo com Sá (1998), os controles contábeis estão relacionados às demonstrações financeiras, tais como os boletins de caixa e folha de pagamentos, e os controles administrativos referem-se à análise gerencial de documentos, como folhas de análise de trabalhos e fichas de seleção de pessoal.

Segundo Silva (2007), os controles contábeis fazem parte do plano organizacional da empresa e têm a finalidade de proteger os ativos, garantindo controle relativo à informação fidedigna dos dados contábeis.

Attie (1992) complementa que fazem dos controles contábeis, os sistemas de autorização e aprovação, a segregação de funções de registro e elaboração de demonstrações contábeis daquelas relacionadas às operações da empresa e controles físicos de ativos.

Para Crepaldi (1999, p. 248), os controles administrativos devem proporcionar eficiência às operações, dar ênfase à política de negócios da empresa, bem como a seus registros financeiros. Compreendidos por:

- a) normas salutaras, que observam práticas saudáveis aos interesses da organização no cumprimento dos deveres e funções;
- b) pessoal qualificado, que esteja preparado a desenvolver suas tarefas bem instruído e supervisionado por seus responsáveis.

Os controles administrativos englobam os métodos e instrumentos usados pela empresa na tomada de decisões, proporcionando autorizações e responsabilidades, não se limitando apenas à estrutura organizacional. (FARIAS, 2006).

Crepaldi (1999, p. 248) explica que

a estrutura organizacional precisa obedecer a uma divisão adequada e balanceada, de forma que sejam estabelecidas as relações de autoridade e responsabilidade entre os vários níveis pelas parcelas de trabalho exigidas para a consecução dos objetivos da empresa, e de maneira que sejam definidas, claramente, as autoridades e responsabilidades de cada um que nela trabalha.

Attie (1992) define controles administrativos como sendo os controles que correspondem à eficiência no desenvolvimento de operações e ao seguimento das metas indicadas pela administração. Estes estão relacionados de forma indireta com os registros contábeis.

Segundo Crepaldi (1999), o controle interno apresenta relação aos aspectos contábeis. Por isso, o controle interno deve considerar todos os aspectos, contábeis e administrativos, para a determinação de um adequado sistema de controle interno.

Entende-se, então, que os controles administrativos demonstram relevância para a tomada de decisão, relacionada às autorizações e controles de responsabilidades da administração, assim como os controles contábeis apresentam grande importância para a proteção de ativos da empresa e seus registros contábeis.

2.1.4 Avaliação dos Controles Internos

Em relação à avaliação dos controles internos, é importante determinar a extensão, intensidade e origem dos exames das demonstrações contábeis. A avaliação deve ser feita com base na verificação dos sistemas de controles internos utilizados pela empresa.

Attie (1992, p. 219) afirma que “a avaliação adequada de um sistema de controle interno requer conhecimento e entendimento dos procedimentos e métodos prescritos, assim como um grau de certeza de que eles estão sendo aplicados e funcionam conforme os planos”.

Crepaldi (1999, p. 261) considera “o processo do controle interno consta de três etapas, a saber: a) o realce do sistema; b) a avaliação propriamente dita do sistema; c) realização de testes de cumprimento de normas internas”.

O autor, ainda, complementa dizendo que o sistema de controle interno pela empresa, deve-se realizar a avaliação do mesmo, com o objetivo de determinar sua eficiência e os pontos que precisarão ser melhorados.

Sá (1998) define a avaliação do controle interno como procedimento pelo qual verifica-se qual é a capacidade dos recursos aplicados e disponíveis que uma determinada empresa possui, com a finalidade de assegurar o patrimônio e os objetivos desta.

Na avaliação de controle interno é necessário verificar como funciona o sistema de controle interno; analisar se este sistema está sendo seguido na prática; avaliar se o sistema é capaz de detectar erros e irregularidades; e determinar quais procedimentos a serem realizados (ALMEIDA, 1996).

Crepaldi (1999, p. 261) destaca que a avaliação do sistema de controle interno compreende:

- a) determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer;
- b) verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades;
- c) analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar a natureza, data e extensão dos procedimentos;
- d) emitir relatório-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

Cada vez mais é visível a importância dos controles internos como ferramentas necessárias para a gestão das empresas, que buscam máximo de qualidade nos controles das operações e dos processos realizados no ambiente das organizações. Conclui-se, então, que é preciso um contínuo acompanhamento das atividades de controle, visando sempre melhorias.

2.1.5 Limitações dos Controles Internos

Um sistema de controle interno, mesmo adequado e seguro, possui limitações, principalmente quanto à conspiração de funcionários na apropriação de bens da empresa, instrução inadequada desses colaboradores em relação às normas internas da organização. O sistema está sujeito também à ocorrência de falhas por parte dos trabalhadores no exercício das atividades, decorrentes de erros por falta de cuidado, distração, cansaço e negligência.

Reforçando o assunto, Boyton (2002) relaciona as seguintes limitações: erros de julgamento ao tomar decisões; falhas em controles estabelecidos por descuido ou desconhecimento; conluio entre indivíduos internos e externos; deficiência na administração (ignorar procedimentos ou normas estabelecidas, com objetivos ilícitos); e, custos versus benefícios.

Esse último deve ser levado em conta na ocasião da implantação de sistemas de controles internos, pois não deverá exceder aos benefícios que dele se espera obter. Portanto para as atividades mais simples, em que não há grandes riscos de irregularidades, devem ser adotadas práticas de controles internos menos dispendiosas, restringindo os procedimentos de controles mais sofisticados, e, normalmente mais onerosos para as atividades relevantes e estratégias da empresa.

Um dos aspectos que compreende os controles internos é a gestão financeira da organização, a qual será relatada a seguir.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

As empresas que buscam ter um diferencial, nesse competitivo mercado atual, precisam contar com uma eficiente administração financeira, alocando adequadamente seus recursos a fim de alcançar seus objetivos, proporcionando um bom ambiente para as tomadas de decisões.

Para Sanvicente (1987, p. 16), a função financeira tem como finalidade “assessorar a empresa como um todo, proporcionando os recursos monetários exigidos”, onde suas estimativas de ingressos e desembolsos baseiam-se nas projeções de vendas e compras da empresa.

Braga (1995, p. 23) afirma que

a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

Nesse sentido, Gitman (2002, p. 4) define a administração financeira como “a arte e a ciência de administrar fundos”.

Consiste ainda num conjunto de decisões visando proporcionar à empresa a estrutura ideal e escolha em termos de ativos fixos e correntes para que os objetivos monetários sejam atingidos, aumentando sua riqueza (SANVICENTE, 1987).

Cheng e Mendes (2007) inferem que “gestão financeira pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional da empresa, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo”.

A principal finalidade da administração financeira é fazer com que a empresa gere lucro para maximizar sua riqueza e também para remunerar o capital investido pelo acionista.

Segundo Zdanowicz (1998, p.25), “o princípio da administração financeira é, fundamentalmente, cuidar em ter-se o numerário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros”. Ele ainda afirma que a administração financeira tem como objetivo captar, aplicar e distribuir de maneira eficiente seus recursos financeiros, para poder operar de acordo com os objetivos e metas que a cúpula diretiva da empresa propõe.

Para essa área, as empresas precisam de profissionais que sejam comprometidos e que tenham uma visão ampla do negócio. A quantidade de informações é grande, o que pode ser um obstáculo muitas vezes para a tomada de decisão.

O administrador financeiro exerce um papel de responsabilidade dentro de uma organização, pois executa diversas atividades, podendo destacar, por exemplo: orçamentos de caixa, fluxo de caixa, administração dos recursos disponíveis, análise investimentos para a organização, análise financeira, planejamento, controle das operações e também a captação de fundos para futuros investimentos (HOJI, 2004).

Em termos gerais, o administrador financeiro deve preocupar-se com a obtenção de recursos monetários para que a empresa possa desenvolver suas atividades além de analisar com eficiência os recursos obtidos pelos diversos setores da organização (SANVICENTE, 1987).

De acordo com Zdanowicz (1998, p.30), o gestor financeiro desempenha as seguintes funções:

- manter a empresa em estável situação de liquidez;
- elevar ao máximo o retorno sobre o investimento realizado;
- administrar o capital de giro da organização;
- analisar os investimentos realizados em itens de ativo permanente;
- avaliar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados;
- avaliar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa;
- informar à alta administração sobre as condições econômico-financeiras atuais e futuras da organização;
- explicar as demonstrações financeiras da empresa;
- estar informado sobre a atualização em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

As mudanças constantes no mercado fazem com que as empresas precisem produzir mais e melhor. O administrador financeiro precisa tomar decisões rápidas, eficientes e seguras, em termos de captação e aplicação de recursos financeiros à organização.

Com isso, pode-se observar também que o gestor de finanças é responsável por analisar, controlar e gerenciar o setor financeiro da empresa.

Assim, a seguir abordar-se-á a importância do controle financeiro para uma organização.

2.2.1 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro tem por objetivo analisar, observar e prever se a organização terá como alcançar suas metas financeiras. Com isso, faz-se uma previsão da situação da empresa em um determinado período.

Segundo Hoji (2004, p. 385), “planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições pré-estabelecidas, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir objetivos fixados”.

Consiste o planejamento financeiro em estimar as necessidades futuras de uma organização, identificando fundos anteriores e os propósitos dos gastos (GROPPELLI; NIKBAKHT, 1998).

Segundo Gitmam e Madura (2003, p. 375), “o planejamento financeiro é um aspecto muito importante das operações da empresa porque fornece diretrizes para orientar, coordenar e controlar as iniciativas da empresa, de modo a atingir seus objetivos”.

Deste modo, pode-se constatar que o planejamento financeiro deve ser bem elaborado, com a intenção de fazer com que a organização cresça, fortificando uma estrutura financeira adequada.

Na visão de Groppelli e Nikbakht (1998, p. 3), planejamento financeiro

é a projeção das necessidades de caixa do estabelecimento, das orientações de controle de custos, da fixação das metas, das futuras vendas e lucros, da decisão da melhor alocação dos recursos escassos e do desenvolvimento de estratégias alternativas caso os planos existentes não funcionarem.

Dessa forma, com o planejamento financeiro a empresa sabe o caminho a ser seguido e toma as decisões pautadas em informações confiáveis. Porém, se faz necessário que haja um controle para verificar se a organização continua no caminho correto para o alcance dos objetivos.

Na sequência será relatada a importância do controle financeiro para uma organização.

2.2.2 Controle Financeiro

Conforme ressaltado anteriormente, com as constantes mudanças do mercado e das empresas, a necessidade de controles precisos na área financeira se evidencia devido às informações obtidas para ocasionar novas oportunidades no ramo de sua atividade, além manter a empresa em situação de liquidez e rentabilidade.

O controle faz parte do processo como um passo a ser executado de maneira contínua, uma vez que os ambientes da organização, internos e externos, sofrem alterações, havendo a necessidade de adaptação a estas mudanças (TAVARES, 2005).

Segundo Hoji (2004, p. 388), "controlar significa acompanhar a execução de atividades e comparar periodicamente o desempenho efetivo com o planejado".

O controle financeiro tem como função acompanhar o planejamento financeiro para averiguar se a empresa está no rumo certo. De acordo com Braga (1995, p. 230), "o controle financeiro é desenvolvido através do acompanhamento da execução do planejamento global, empregando-se as técnicas de análises".

Portanto, os controles financeiros estão diretamente relacionados com o planejamento financeiro. Esse controle poderá ser feito sempre que necessário, de maneira que o planejamento seja elaborado com uma meta a seguir.

Zdanowicz (1998, p.18) contempla que as finalidades que se destacam em controlar são:

- controlar a atividade financeira devido à responsabilidade desta função, por estar relacionada a todas as operações da organização. O nível desejado de caixa fixado deve estar à frente das necessidades correntes da empresa, evitando a preocupação futura de captação de recursos e os altos custos.
- controlar a atividade da empresa no geral em relação às faltas de recursos, analisando o sistema operacional como um todo. Uma diminuição nas disponibilidades de caixa pode significar uma redução das entradas, devido à queda de vendas (que deve ser analisada a situação do mercado, insuficiência de vendedores ou sazonalidade). A carência dos ingressos pode resultar no aumento dos desembolsos devido aos fatores externos e internos à organização.

Desta maneira as informações devem ser claras para que o administrador financeiro consiga realizar os estudos e controles dos fluxos financeiros da organização, tomando assim, decisões necessárias para melhor desempenho da empresa.

Além disso, caso a empresa não obtenha os resultados esperados, o controle financeiro permitirá que se verifique o desvio ocorrido, fazendo então os ajustes necessários.

Sendo assim, o planejamento e controle financeiro devem caminhar lado a lado em busca dos objetivos traçados para a empresa.

A seguir serão detalhados os principais controles financeiros, como o controle de contas a receber, contas a pagar e disponibilidades.

2.2.2.1 Controle de contas a pagar

Outro componente importante é o contas a pagar, conforme mencionado anteriormente por meio da definição dos prazos estabelecidos a fornecedores. As contas a pagar estão diretamente ligadas com o fluxo de caixa da organização e visa o equilíbrio econômico com as contas a receber.

Para Gitman (1997), as duplicatas a pagar são as principais fontes de financiamentos a curto prazo, que resultam na compra de mercadorias a prazo. Estas contas então podem ser descritas como empréstimos dos fornecedores sem juros (GROPPELLI; NIKBARKHT, 1998).

Quando a empresa não possui este recurso no período dos seus pagamentos, ela deve usar seu próprio capital de giro ou realizar empréstimos para efetua-los. Nesta situação a empresa terá despesas com juros. Sendo assim, a boa administração dos recursos pode ocasionar benefícios para a empresa como a diminuição de juros, buscando maior economia nessas despesas (GROPPELLI; NIKBARKHT, 1998).

Para que se tenha vantagem no processo de administração de caixa, a empresa pode realizar adiantamentos ou atrasos nas saídas de caixa. Se o pagamento antecipado ao fornecedor acarretar em descontos significativos para a organização, é recomendável que o pagamento seja antecipado. No entanto se esta antecipação não trouxer benefícios, a empresa deverá efetuar o pagamento somente na data de vencimento. Com este recurso adicional que a empresa terá por um período, ela pode aplicá-lo de forma segura e racional, gerando receita para a organização (ZDANOWICZ, 1998).

A administração de caixa está relacionada com o uso adequado de fundos temporariamente ociosos em aplicações que possibilitem rendimentos (SANVICENTE, 1987).

É importante entender de que maneira uma empresa administra sua área financeira, quais os aspectos que precisam ser controlados e de que maneira os recursos são administrados. O item a seguir disponibiliza o desenvolvimento sobre contas a receber.

2.2.2.2 Controle de contas a receber

Hoje em dia as empresas disponibilizam diversos canais de crédito para a efetualização de vendas e pagamentos. Fator utilizado até como instrumento de diferenciação entre a concorrência (SANVICENTE, 1987).

Conforme Assaf Neto e Silva (1997, p. 98), “a política de crédito fixa os parâmetros da empresa em termos de venda a prazo”. Neste sentido uma organização deve levar em conta seu fluxo de caixa e o investimento necessário para adotar esta política.

Segundo Hoji (2004, p. 136), “as contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito”.

Assim, quando analisado o controle de contas a receber, observam-se contas correntes, crédito parcelado e contratos de venda a prazo e de venda condicional. Estas vendas então dão origem às contas a receber de uma organização (SANVICENTE, 1997):

O mesmo autor (1997, p. 26), ainda explica classifica os tipos de recebimentos da seguinte maneira:

- contas correntes: clientes permanentes da empresa que efetuam pagamentos em determinados períodos. Este caso aplica-se aos clientes constantes, com regularidade e segurança nas compras realizadas;
- crédito parcelado: refere-se às vendas com planos de pagamentos diferenciados, auxiliando a empresa na procura por seus produtos e serviços. De acordo com a necessidade de venda a prazo com concessão de crédito, este investimento equivale ao saldo médio mantido nas contas a receber;
- contratos de vendas a prazo e condicional: são utilizados nas vendas de bens e prestações de serviços, com pagamentos parciais;
- é importante salientar que todas as vendas a prazo geram despesas financeiras para a organização, adicionado ao risco de o cliente não pagar a dívida na data do vencimento. Devido a estes condicionantes, as empresas determinar normas em suas contas a receber.

As vendas a prazo são interessantes para a empresa, devido o aumento no volume de vendas e conseqüentemente no lucro. Estas vendas são necessárias para alavancar o nível de operações e maximizar a rentabilidade. Mas também geram riscos devido à inadimplência, além de todas as despesas envolvidas para uma análise eficiente para a concessão do crédito, antes da venda (HOJI, 2004).

As contas a receber podem ser vistas como ativos encontrados nas contas das empresas. É necessário que estes valores sejam analisados para que não haja falta ou excesso de recursos financeiros, pois podem colocar em risco a liquidez da empresa (ZDANOWICZ, 1998). Sendo assim, os principais determinantes do nível dos valores a receber, segundo o próprio Zdanowicz (1998, p. 199) são:

- o volume de vendas a crédito;
- a flutuação das vendas;
- os prazos de faturamento;
- as diretrizes na concessão de crédito;
- as normas de cobrança;
- a política de descontos utilizada pela empresa.

Devido ao fato das empresas concederem crédito aos clientes, elas contam com recursos limitados e devem exigir prazos de seus fornecedores, irradiando o crédito comercial por todo o sistema econômico (BRAGA, 1995).

As duplicatas a receber, conforme Braga (1995, p. 114), “constituem um ativo de levada liquidez porque podem ser descontadas nos bancos comerciais ou servirem de garantia no levantamento de novos empréstimos”.

Estas mesmas contas a receber podem representar um investimento considerável para a organização, podendo proporcionar uma economia razoável para a mesma (ZDANOWICZ, 1998).

Para um melhor entendimento dos controles financeiros, é necessária a compreensão do controle de disponibilidades que será apresentado na seção a seguir.

2.2.2.3 Controle de disponibilidades

A maioria das pequenas e médias empresas que fecham no Brasil hoje, se deve à falta de planejamento financeiro referente ao capital de giro e aos recursos disponíveis.

Os recursos existentes nesta conta permitem o pagamento imediato que a empresa deve efetuar. Contém caixa, que como o nome sugere, representa dinheiro. Existe também o banco que se refere aos saldos das contas bancárias movimentadas à vista. Ambos não têm rendimento direto, mas promove o andamento normal das operações (SANVICENTE, 1987).

A administração do disponível é o ponto chave para alcançar o objetivo de liquidez financeira, devido ao fato de quanto mais a empresa disponibiliza dos seus recursos, mais prontamente ela honrará com suas obrigações (ZDANOWICZ, 1998).

Segundo Braga (1995, p. 124), “são mantidas as disponibilidades para: a) atender aos pagamentos programados para o curso normal das atividades; b) formar uma reserva de segurança para enfrentar eventos imprevistos; c) intenção de aproveitamento de oportunidades lucrativas”.

Portanto, é possível obter um controle eficaz das disponibilidades, atuando nos níveis dos saldos, sobre as entradas e as saídas, possibilitando uma maior maximização do lucro das empresas (HOJI, 2004).

Com o detalhamento dos controles financeiros para uma efetiva administração de caixa, o item a seguir relatará uma importante ferramenta para o controle interno e financeiro, o fluxo de caixa.

2.3 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é um instrumento de administração financeira que tem como principal finalidade a gestão das disponibilidades da empresa. A pessoa responsável pelas atividades financeiras da empresa precisa estar sempre atualizada com as informações necessárias para cumprir os prazos dos vencimentos e obrigações.

Qualquer empresa, independente de seu tamanho, necessita de fluxo de caixa para o controle de suas atividades financeiras. Pode-se entender então, que o fluxo de caixa é uma ferramenta que fornece ao administrador financeiro, informações necessárias para que se possa avaliar a situação da empresa no que concerne aos aspectos financeiros, em um determinado período.

2.3.1 Conceito

O fluxo de caixa pode ser encarado como uma interpretação dos valores que estão disponíveis na empresa. É o resultado final da integração das funções contas a receber e contas a pagar.

Para Zdanowicz (1998, p. 23),

o fluxo de caixa pode ser também conceituado como instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.

Hoji (2004, p. 88), afirma que o fluxo de caixa mostra as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo e que deve existir no mínimo uma entrada e pelo menos uma saída.

De acordo com Assaf Neto e Silva (1997, p. 35), “fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas”.

O administrador financeiro deve integrar as contas a receber e a pagar, organizando o saldo conforme mostra a ilustração abaixo.

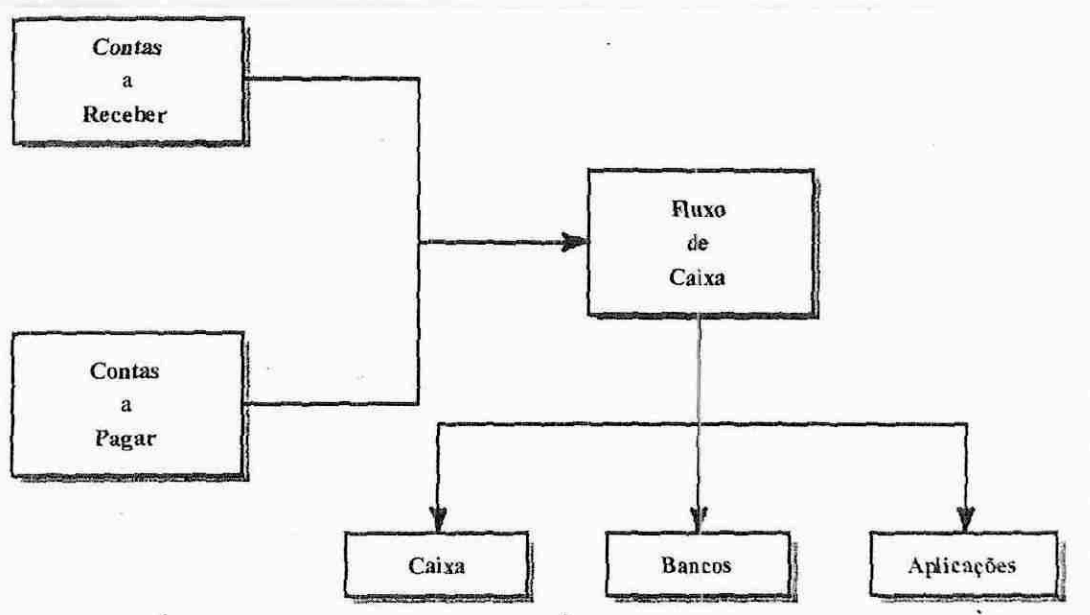


Ilustração 2: Fluxo de caixa
Fonte: Adaptado de Sá (1998).

Na busca por identificar as necessidades e oportunidades para uma organização, com o intuito de diminuir os riscos da tomada de decisão e ajudando ter um melhor controle da empresa, o gestor de finanças usufrui do fluxo de caixa (ZDANOWICZ, 1998).

A partir desses conceitos é possível observar o entendimento de fluxo de caixa como uma representação técnica onde se observa as entradas e saídas de recursos financeiros (movimento de caixa), em um determinado período.

Corroborando com esta afirmação, segundo Zdanowicz (1998, p. 19), “o fluxo de caixa é um instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

Assim nota-se que o fluxo de caixa não precisa informar somente as movimentações financeiras que já ocorreram, mas também trabalhar com previsão e planejamento para auxiliar a gestão financeira da empresa.

Com esse instrumento financeiro o gestor da área poderá planejar, coordenar, organizar além de ter maior controle sobre as atividades da empresa, com objetivo de prever e analisar o excesso ou escassez de caixa para tomar decisões que satisfaçam à organização.

O próximo assunto aborda os objetivos do fluxo de caixa, uma vez definido seu conceito, e quais os aspectos reais que essa ferramenta possibilita.

2.3.2 Objetivos

O fluxo de caixa busca possibilitar uma visão das atividades executadas e das operações financeiras que são realizadas no dia-a-dia, dentro do que está disponível no ativo circulante, representando o grau de liquidez da empresa.

De acordo com Sanvicente (1997), o objetivo básico do fluxo de caixa é saber a que nível ficará o nível de caixa a cada subperíodo relevante.

A análise do fluxo de caixa permite ao administrador financeiro e outros interessados, visualizarem o passado e o futuro de recursos da empresa. O gestor deve dedicar atenção especial para as entradas e saídas de caixa, para detectar ocorrência de quaisquer desvios em relação às políticas financeiras da organização. Adicionalmente, o fluxo de caixa pode ser usado para avaliar se as metas projetadas foram ou serão alcançadas (GITMAN, 2002).

Entre os objetivos do fluxo de caixa, Zdanowicz (1998, p. 41) explana os seguintes:

- facilitar a análise e o cálculo de crédito a serem obtidos junto às instituições financeiras;
- programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultuosos em épocas de pouco encaixe;
- determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- verificar as possibilidades de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;

- participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

O fluxo de caixa é um instrumento de muita importância na tomada de decisão empresarial, tendo como finalidade a organização dos dados coletados e o controle dos mesmos, para que os objetivos e metas gerais da empresa possam ser alcançados.

Zdanowicz (1998) faz uma comparação entre o fluxo de caixa de uma empresa e o fluxo de água de um sistema hidráulico com diversos reservatórios ao longo de sua extensão. A empresa precisa de dinheiro para pagar suas obrigações e o centro de interesse está no reservatório numerário, ou seja, o disponível.

Assim, os objetivos competentes a um fluxo de caixa são de suma importância para a organização, com a intenção de alcançar o que foi proposto no que se refere aos aspectos financeiros.

A seguir, destaca-se a importância dos fluxos de caixa para a organização.

2.3.3 Importância

É evidente a importância do fluxo de caixa no auxílio ao administrador financeiro a organizar as entradas e saídas de caixa, prever situações futuras e servir como base para as tomadas de decisões.

O fluxo de caixa é importante para ao administrador financeiro por propiciar um melhor controle de sua administração de caixa em determinados períodos e auxiliando nas tomadas de decisão para que os objetivos da empresa sejam alcançados (GITMAN, 2001).

Neste sentido, Queji (2002) ressalta que

o fluxo de caixa constitui-se em instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras. Conhecer o volume numerário disponível ou o que se irá receber é tarefa das mais relevantes, pois aplicar corretamente, sem perder tempo, melhora sobremaneira as estimativas do capital de giro necessário à empresa.

Importante para as empresas, o fluxo de caixa constitui-se numa imprescindível sinalização dos rumos financeiros dos negócios da organização (ASSAF NETO; SILVA, 1997).

Desta maneira, pode-se observar que o fluxo de caixa é uma ferramenta importante, pois é possível analisar qual o rumo a empresa está seguindo, também se pode verificar o quanto a empresa possui para fazer investimentos e aplicações.

Para Assaf Neto e Silva (1997, p. 37), deve haver comprometimento de todos os setores empresariais destacando-se:

- a área de produção, ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina novas alterações nas necessidades de caixa;
- as decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa. Em outras palavras, deve haver preocupação com *relação à sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se*;
- políticas de cobranças mais ágeis e eficientes, ao permitirem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, constituem-se em importante reforço de caixa;
- a área de vendas, junto com a meta de crescimento da atividade comercial, deve *manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamento dos clientes*, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa. Em outras palavras, é recomendado que toda decisão envolvendo vendas, deva ser tomada somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa (exemplos: prazo de cobrança, despesas com publicidade e propaganda etc.);
- a área financeira deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Sendo assim, o fluxo de caixa é importante, pois após planejar, analisar e controlar todo o fluxo financeiro de uma maneira detalhada, vai ao encontro de se tomar as decisões financeiras mais acertadas para a organização.

No item a seguir será abordado o planejamento e o controle de um fluxo de caixa para uma empresa.

2.3.4 Planejamento e Controle de um Fluxo de Caixa

De acordo com a situação econômico-financeira da empresa, independente de seu porte, o fluxo de caixa irá diagnosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade. Torna-se então uma ferramenta altamente significativa no processo de planejar e controlar os ingressos e desembolsos de numerários efetuados em um determinado período.

Segundo Gitman (2002), a função de planejamento relaciona-se com a primeira etapa de elaboração do fluxo de caixa. Na prática, as empresas que o utilizam dificilmente fracassam. O que não acontece com aquelas que não usufruem para planejar e controlar as suas atividades operacionais.

Para Zdanowicz (1998, p. 125), “o processo de planejamento do fluxo da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações útil, prática e econômica. A proposta é

dispor de um mecanismo seguro para estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa da empresa”.

Desta maneira, o planejamento do fluxo de caixa serve para que o administrador financeiro consiga elaborar um fluxo de caixa conforme os cenários atuais, possibilitando aos gestores um retorno em determinado período.

O controle de fluxo de caixa deve ser realizado mensalmente, revisando os dados. Assim, o fluxo de caixa poderá ser analisado com o intuito de proporcionar uma maior segurança nos processos de planejamento e controle financeiro (ZDANOWICZ, 1998).

Após a realização do planejamento do fluxo de caixa é necessário fazer o controle do mesmo, onde esses dois processos devem estar em sintonia, devido a dependência mútua existente.

Nas próximas seções, serão discutidas as maneiras de como o fluxo de caixa pode ser estruturado: em projetado e realizado.

2.3.5 Fluxo de Caixa Projetado

O objetivo principal do fluxo de caixa projetado é informar como se comportará o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros em determinado período, podendo ser projetado a curto ou longo prazo.

Em curto prazo, busca-se identificar os excessos de caixa ou escassez de recursos dentro do período projetado, para que, por meio dessas informações, se possa traçar uma adequada política financeira (REIS, 2000).

Para Zdanowicz (1998), o controle do fluxo de caixa está diretamente relacionado com sua dimensão, por isso o período de abrangência é tão importante.

No curto prazo, detalha as entradas e saídas de caixa geradas durante o período projetado. Ao estabelecer as bases para determinação das necessidades de crédito a curto prazo, fixa-se também o controle de caixa para o período. Já no longo prazo, compreende a projeção sintética das entradas geradas pela venda de bens e serviços e das saídas provocadas por custos operacionais e de capital, incluindo os projetos de expansão, modernização ou novas instalações da empresa. É fundamental para as decisões de financiamento, o estabelecimento de linhas de crédito adequadas em longo prazo. Este fluxo compreende, geralmente, um planejamento de dois a cinco anos, dependendo do porte do investimento a ser realizado pela empresa (GROPPELLI; NIKBAKHT, 1998).

O fluxo de caixa é utilizado para detectar se o saldo inicial de caixa, somado aos ingressos e deduzido os desembolsos em um período estabelecido, apresentará escassez de recursos financeiros ou excesso de caixa na empresa (ZDANOWICZ, 1998).

Salienta-se que as informações que a organização disponibiliza para o fluxo de caixa a curto prazo, diferem das informações do longo prazo. Isso devido ao fato que na elaboração do fluxo a curto prazo, as entradas e saídas já foram realizadas e a empresa trabalha com graus de certeza dos pagamentos e recebimentos, enquanto ao longo prazo se trabalha com projeções de contas a pagar e receber, podendo ficar exposto a variação de eventos que podem comprometer as expectativas (GITMAN, 2001).

É bom lembrar que as informações de que a empresa dispõe para elaborar o fluxo de caixa projetado em curto prazo diferem daquelas que estão disponíveis quando se projeta em longo prazo. Normalmente, quando se projeta em curto prazo, as principais operações que vão provocar entradas e saídas de dinheiro já foram realizadas e a empresa trabalha com relativo grau de certeza dos recebimentos e ou pagamentos dentro do período. No entanto, quando se projeta em longo prazo, o que se conhece é apenas de operações de ingressos e ou desembolsos de recursos financeiros, ficando o fluxo de caixa projetado em longo prazo exposto a eventos estranhos ao conhecimento primário por parte da empresa, podendo comprometer as previsões consideradas (SANTI FILHO, 2004).

De acordo com Zdanowicz (1998), da perfeita combinação entre fontes e usos dos recursos e fluxo de caixa para determinado período, tem-se a idéia clara de como os recursos foram alocados dentro da empresa. Estes instrumentos são basicamente de cunho gerencial e avaliativo, sendo de suma importância na gestão econômico-financeira e patrimonial da empresa.

Para a elaboração do fluxo de caixa, é necessário que as informações sejam geradas e passadas para o administrador financeiro, para que este possibilite a realização das projeções do caixa.

Fica evidente que as projeções de fluxo de caixa têm aspectos diferentes quando analisados para curto e médio prazo e para longo prazo. Cabe ao administrador financeiro conhecer os instrumentos apropriados para o período a ser considerado.

A seguir será apresentada outra forma de montagem do fluxo de caixa, evidenciando as diferenças.

2.3.6 Fluxo de Caixa Realizado

A finalidade do fluxo de caixa realizado é mostrar como se comportam as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa em determinado período. O estudo cuidadoso do fluxo de caixa realizado, além de propiciar análise de tendências, serve de base para o planejamento do fluxo projetado (GRÖPPELLI; NIKBAKHT, 1998).

Outro aspecto que deve ser considerado é a comparabilidade que existe entre o fluxo de caixa realizado e o projetado. Isso possibilita identificar os motivos das variações ocorridas, se aconteceram por falha de projeções ou por falhas de gestão. A análise das variações ocorridas no fluxo de caixa permite identificar as causas de eventuais divergências de valores. Funciona como troca de informações para o processo de monitoramento e controle para a gestão do fluxo de caixa (GITMAN, 2002).

O fluxo de caixa realizado tem a função de mostrar o comportamento das entradas e saídas de caixa em um período. Sua análise disponibiliza informações sobre tendências e serve como base para o planejamento do fluxo de caixa projetado (HÉKIS, 2006).

As demonstrações apresentadas são instrumentos que servem como base para o processo decisório de uma empresa. Atendem ao departamento financeiro, com intuito de examinar a situação e a capacidade de geração de caixa da organização, em um determinado período.

A diferença entre as duas demonstrações de fluxo de caixa financeiro apresentadas, fica mais bem compreendida com a visualização da ilustração abaixo:

Item	Histórico	Tempo 1 valor	Tempo 2 valor	Tempo 3 valor
A	SALDO ADAPTADO	R\$ 100,00		
B	ENTRADAS	R\$ 60,00		
C	SAÍDAS	R\$ (70,00)		
D	SAÍDA SALDO (A+B+C)	R\$ 80,00		



Ilustração 3: Fluxo de caixa realizado
 Fonte: Adaptado de Hékis (2006).

Abordada a revisão literária sobre o tema estudado, a fim de confrontar a teoria sobre os procedimentos financeiros, evidenciando o fluxo de caixa como ferramenta importante para as empresas em relação às atividades, serão relatados a seguir os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do devido estudo.

3 METODOLOGIA

Para cumprir os objetivos desta pesquisa, faz-se necessário apresentar os procedimentos metodológicos que foram fundamentais para a realização do mesmo, pois auxiliaram no desenvolvimento de um estudo completo na empresa analisada. Para Gonçalves (2004, p.15), “a pesquisa faz parte do cotidiano da vida universitária e é através dela que se alcança o conhecimento científico”.

Gil (2002, p.17) define pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos...”, afirma também que “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”.

Em relação aos objetivos, a pesquisa foi classificada como exploratória descritiva. A pesquisa descritiva tem como finalidade primordial a descrição das características de determinado fenômeno. Este trabalho é caracterizado como descritivo por ser baseado em perguntas a serem feitas ao responsável pela organização a fim de descrever suas atividades, realidades e características (GIL, 2002).

Para Marion, Dias e Traldi (2002), o objetivo desta pesquisa é descrever características do objeto em estudo, relacionando variáveis, sem o uso de manipulação, através de observação e análise. Conforme Andrade (2004), a pesquisa exploratória tem a função de oferecer maiores informações sobre o assunto pesquisado, facilitando o entendimento, fixando os objetivos e construindo hipóteses.

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso desenvolvido na Rede de Postos de Combustível Raio de Sol, visando evidenciar a necessidade da organização, em relação às ferramentas que auxiliem no controle financeiro, propondo então sugestões de melhorias para a empresa.

Segundo Gil (1991), o estudo de caso diz respeito à análise de um determinado objeto específico, de modo que o conhecimento possa ser ampliado e detalhado.

O intuito de uma pesquisa é gerar a possibilidade de ter-se uma melhor compreensão do tema estudado. Assim, o desenvolvimento da pesquisa deve apresentar dados importantes para o entendimento e conclusão do assunto.

Quanto à sua abordagem, a pesquisa é caracterizada como qualitativa. Conforme Raupp e Beuren (2004), “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”. Por apresentar o trabalho de forma a visualizar a realidade da organização, facilitando a compreensão do significado das

informações coletadas, a abordagem da pesquisa se caracteriza como qualitativa. Buscar em diferentes autores as suas opiniões e seus relatórios para poder estabelecer correlações para que se possa então, oferecer o ponto de vista conclusivo (OLIVEIRA, 1999).

Oliveira (2001, p.117) explica que

as pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Para a parte de fundamentação teórica foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que, segundo Vergara (2004, p. 48), a “é o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Inclusive, “boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas” (GIL, 2002, p. 44).

3.1 MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para se ter eficácia no aprofundamento dos assuntos, com a intenção de elaborar uma pesquisa detalhada, utiliza-se a observação com propósito de obter informações úteis para o estudo.

O estudo na empresa realizou-se por meio de análise e registro de dados coletados, além da realização de correlação entre as informações adquiridas caracterizando-se como uma pesquisa descritiva (CERVO; BERVIAN, 2004). O acadêmico obteve as informações necessárias para o estudo, analisando e descrevendo de maneira que seu envolvimento com a organização não apresentasse interferência na realização da pesquisa.

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 24), “observar é aplicar atentamente os sentidos a um objeto, para dele, adquirir um conhecimento claro e preciso”.

Para Lakatos e Marconi (2001), a técnica da observação examina fatos e utiliza os sentidos em determinados aspectos para a obtenção de seus propósitos. No diagnóstico em questão, a observação foi feita, facilitando a compreensão por parte do pesquisador, da rotina diária e da maneira com que as atividades são realizadas no estabelecimento.

Para a coleta de informações também foi aproveitada a pesquisa documental.

Na compreensão de Fachin (2002, p. 152), “a pesquisa documental consiste na coleta, classificação, seleção difusa e na utilização de toda espécie de informações, compreendendo também as técnicas e métodos que facilitam a sua busca e sua identificação”.

Segundo Gil (2002, p. 51),

a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Em conjunto com estas técnicas de pesquisa foi feita uma correlação dos dados obtidos no estudo com a teoria encontrada em livros, periódicos, internet, entre outros meios. A união destes fatores permitiu uma visão mais prática sobre o que se encontra na teoria e uma visão mais fundamentada nas práticas diárias da empresa, proporcionando um entendimento amplo por parte do acadêmico.

A pesquisa visa analisar a importância do sistema de controle interno com a integração do fluxo de caixa financeiro e verificar o funcionamento dessas atividades na empresa explorada. Para isso, alguns autores foram de extrema importância na integralização dos procedimentos financeiros apresentados pela organização analisada.

Todo trabalho de reunião de informações, teóricas e empíricas, se justifica devido à possibilidade da descrição e análise dos dados apurados nos Postos Raio de Sol, como será descrito no capítulo seguinte.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem o intuito de apresentar a caracterização da empresa estudada, passando pelo seu histórico, descrevendo os métodos já existentes para o controle financeiro, comparando com o passado e projetando melhorias para o futuro. Tudo com a finalidade de auxiliar a diretoria a alcançar seus objetivos, tomando decisões assertivas.

Desta maneira, será apresentada a seguir a caracterização dos Postos Raio de Sol.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A rede de postos de combustíveis Raio de Sol, iniciou suas atividades em 14 de Dezembro de 2000, na rodovia SC 401, km 19, localizada em Canasvieiras no norte de Florianópolis. Seus fundadores, o Sr. Hory Schroeder e a Sra. Fabíene Silvestre Schroeder, são os únicos donos e fazem parte da diretoria da empresa até hoje.

O varejo de combustíveis e derivados é um ramo de grande concorrência, mas muito solicitado devido ao crescimento da frota de veículos nas cidades, principalmente na ilha de Florianópolis. Com o elevado número de empresas atuantes neste mercado na capital, para um posto conseguir sobreviver e crescer é necessário além de bons planejamentos e controles, oferecer alguns diferenciais aos consumidores. Assim, o Posto Raio de Sol focou, desde seu começo, na qualidade de seus produtos e serviços e no seu atendimento diferenciado. A empresa até hoje só oferece produtos com garantia de qualidade comprovada, apostando no diferencial por qualidade de seu material oferecido. E em relação ao atendimento, para chegar a ter vantagem nesse quesito, é preciso primeiro proporcionar o melhor ambiente de trabalho possível para os clientes internos, para que então esses funcionários possam transmitir a qualidade aos clientes externos. Visto isso, os proprietários optaram por uma gestão informal, criando um clima familiar na organização, oferecendo aos seus colaboradores maior liberdade e satisfação em trabalhar na empresa.

Assim os negócios foram progredindo, e surgiu a primeira filial, em 24 de Setembro de 2001, no bairro dos ingleses e também chamado de Posto Raio de Sol. Com o passar dos anos e continuando com a mesma cultura empresarial, de sinergia e trabalho em equipe, a diretoria apostaria em mais uma filial, inaugurada em Santo Antônio de Lisboa na data de 27 de Dezembro de 2006, contendo também o nome da empresa. Com isso, tratam-se de três

estabelecimentos, todos ao norte da ilha, e que são distintos por trabalharem cada um com um nicho de mercado diferente, porém levam o mesmo padrão de qualidade nos produtos e serviços aos consumidores.

Os pontos fortes evidenciados no estabelecimento em questão são a marca de seu distribuidor, no caso a Petrobrás, e a imagem que seus consumidores têm da empresa, que se alinha ao posicionamento da organização no mercado, à de ser lembrada devido à qualidade de seus produtos e serviços. Por ter suas lojas localizadas em bairros praianos, a sazonalidade pode ser considerada uma ameaça, mesmo com a grande população instalada na região e com amplo número de clientes fixos e convênios que os postos possuem.

Atualmente os postos contam com 65 funcionários, estrategicamente distribuídos entre gerentes, coordenadores, caixas, frentistas, técnicos lubrificantes e lavadores, para a realização das tarefas e para melhor atender o cliente. Seu diretor sempre esteve à frente das atividades e controles dos processos da organização. No entanto, com o crescimento de seu empreendimento, hoje ele precisa de profissionais capacitados para auxiliá-lo na administração da empresa, conforme mostra a ilustração abaixo.

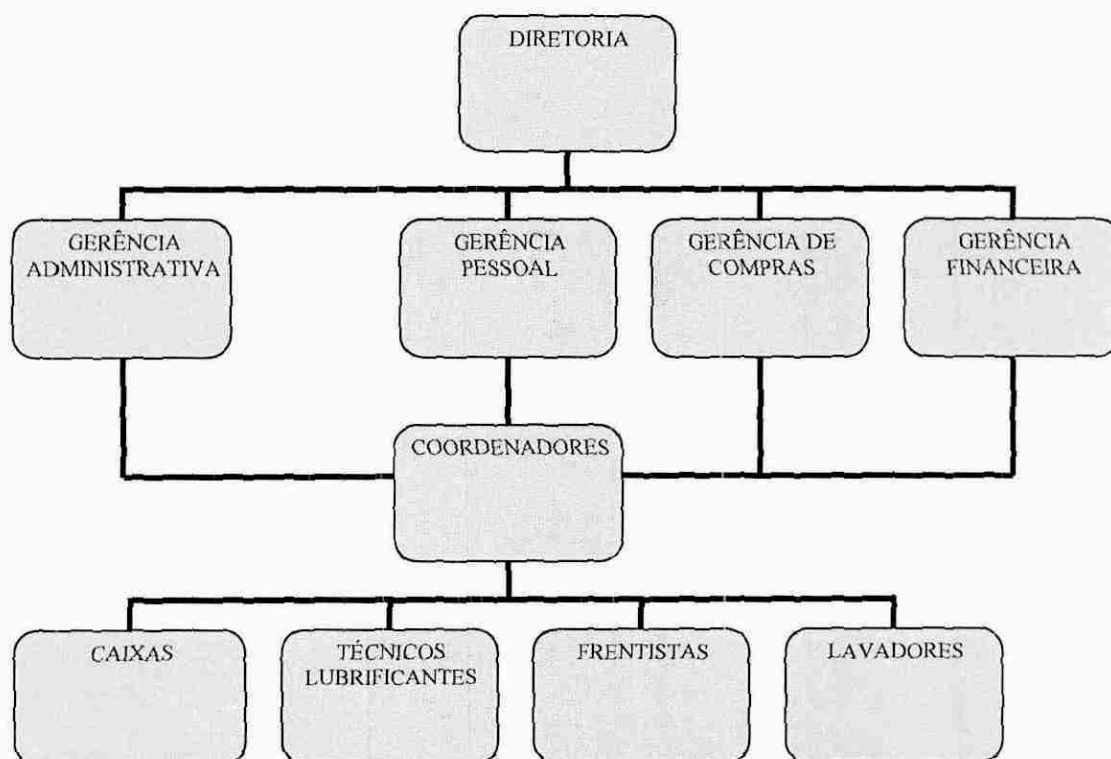


Ilustração 4: Organograma dos Postos Raio de Sol
Fonte: Dados Primários (2008).

Os Postos Raio de Sol trabalham com regime interligado de sua administração, ou seja, não existe um gerente para cada filial. Os gerentes, que são as pessoas de confiança da diretoria, realizam seus trabalhos nas três lojas da rede. Desta forma, consegue-se um padrão na gestão das unidades. Cada gerente é responsável por um departamento específico, como o setor financeiro, o setor de compras, a área de gestão de pessoas e o campo administrativo que cuida da parte de manutenção e funcionamento do posto.

A organização acredita que a ética, responsabilidade, honestidade, companheirismo e integridade são alicerces para a formação de uma estrutura sólida e duradoura, evidenciando seus valores.

A diretoria que determina as diretrizes a serem seguidas, e os gerentes acabam acrescentando valor aos objetivos, com idéias e informações importantes. Mesmo assim a estrutura pode ser considerada centralizada, pois as decisões finais não são tomadas sem a autorização do proprietário.

Cada posto da rede dispõe de dois coordenadores, sendo que um atua diretamente na pista, ou seja, com o local de maior contato com os clientes, e a outra trabalha em um escritório, instalado no próprio local, cuidando da parte de organização, controle e funcionalidade do lugar onde opera. Ambos são responsáveis por tudo naquele posto, desde os clientes, os funcionários, os equipamentos, até a parte de documentação, produtos, caixas etc. São eles que estão em contato direto com os caixas, frentistas, com os técnicos lubrificantes e lavadores. Eles são orientados pela gerente pessoal, que juntos criam sugestões preventivas, preditivas e corretivas que possam gerar melhorias em seus processos, e também benefícios para os outros gerentes e para a diretoria. Para que isso ocorra sem problemas, é necessário alto grau de comprometimento com os objetivos, cooperação e união entre todos os gerentes e coordenadores.

A organização conta com a assessoria de um consultório de contabilidade, que presta serviços fiscais, tributários e contábeis. É auxiliado também por escritório de advocacia, contratado para cuidar de qualquer assunto jurídico que a empresa possa ter. Os postos são assistidos por empresas que oferecem serviços ambientais, sendo essas responsáveis por toda a área de consciência ambiental e meio ambiente, que estão diretamente ligados com a FATMA e o IBAMA.

A seguir serão apresentadas as diretrizes da gestão financeira, foco do presente trabalho, dos Postos Raio de Sol.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA ATUAL DOS POSTOS

Hoje em dia, as organizações buscam possuir recursos (ingressos), para cumprir com suas obrigações. Diversos serviços são prestados, vários produtos são vendidos e desta forma as empresas esperam atingir a satisfação das necessidades de seus clientes, pois a partir deles, irão conseguir captar esses recursos necessários para sua sobrevivência e com isso alcançar os objetivos traçados.

A diretriz geral da nova área financeira dos Postos Raio de Sol, que sofreu mudanças recentemente, é a busca constante pela maior rentabilidade possível dentro de seus preceitos de ética.

O atual responsável financeiro da empresa assumiu o cargo no mês de março de 2008, com o propósito de dar continuidade aos processos eficientes já existentes, porém inovando, trazendo melhorias e desenvolvimento para este setor, em relação aos procedimentos não eficazes. Com o realizar deste projeto, o gerente financeiro dos postos pretende propor um controle mais eficiente para a diretoria, no que diz respeito ao fluxo de caixa. Ferramenta essa, que não é utilizada atualmente.

A administração financeira dos Postos Raio de Sol é realizada a partir das informações recebidas do setor de compras, elementos advindos da diretoria e acrescentados pelas entradas diárias de caixa dos pontos de venda. O departamento mediante as informações, salda as obrigações da empresa e analisa a necessidade de investimentos. A matriz e suas duas filiais são organizadas de forma única e integradas financeiramente pelo gestor da área.

A organização realiza suas atividades com o auxílio de um sistema de informação interligado, para a coleta de dados relevantes e que proporciona um melhor controle das atividades realizadas pelos setores.

Para que se possam expor os detalhes de contas a receber e a pagar, é importante apresentar como funciona o sistema de compras da empresa, o que será mostrado na sequência.

4.2.1 Sistema de Compras

O sistema de compra da organização tem como base o sistema de informação, que registra o estoque da empresa e as saídas das mercadorias de cada posto. O responsável diante deste sistema pode identificar as necessidades de cada ponto de venda, realizando a compra de diversas mercadorias.

A escolha dos fornecedores é feita por meio dos preços oferecidos por estes, juntamente com os prazos de pagamento. Mas também, em certos casos, pelos contratos de exclusividade para fornecimento de produtos como, por exemplo, nos produtos principais oferecidos pelos postos, os combustíveis, que são comprados unicamente da Petrobrás.

Os combustíveis para revender são os únicos produtos que a compra não é de responsabilidade da gerente de compras, mas do gerente financeiro. Isso acontece por opção do proprietário.

Na realização da compra de mercadorias, o número da nota fiscal, o valor de pagamento, a quantidade de mercadoria comprada e a descrição destas são lançadas no sistema da empresa, para que o departamento financeiro tenha acesso a estas informações importantes, assim como essenciais também para o setor de compras que exerce o controle destes itens.

Para montar um fluxo de caixa adequado, é necessário entender os procedimentos das contas a receber e a pagar dos postos. Assim, serão apresentados a seguir esses processos.

4.2.2 Descrição de Contas a Receber e a Pagar

No que diz respeito aos desembolsos, o gerente financeiro tem registrado, através de um relatório diário, as contas a pagar, detalhando o valor e a forma de pagamento. As contas a pagar são efetuadas mediante os boletos bancários emitidos com antecedência pelos fornecedores. A empresa utiliza os serviços de malote oferecidos pelos dois bancos aonde possui conta. Existe uma ordem para a liquidação das contas em dia por parte dos diretores da organização, evitando assim juros e incômodos. Outras saídas de recursos acontecem para o pagamento dos funcionários no início de cada mês, além de encargos sociais, tributários e despesas financeiras.

As contas particulares da diretoria também são inclusas nos malotes diários, o que pode chegar a confundir a liquidez da empresa, se não forem bem controladas.

A empresa opta por não utilizar o sistema de informação atual, para a criação do controle diário de contas a pagar. Isso porque o suporte técnico da empresa contratada, para o

fornecimento do software utilizado nos postos, tem fácil acesso as informações compartilhadas no sistema diariamente. Essa abertura acontece, pelo fato de que eles precisam fazer certos reparos quando necessário, para manter o programa operando vinte e quatro horas por dia. Assim, o posto não deixa de ficar exposto e vulnerável aos olhos de estranhos.

O setor financeiro faz o levantamento e o controle diário das contas a pagar mediante ao modelo de controle interno já existente na organização. Com o intuito de oferecer apoio na construção da proposta de um fluxo de caixa, esse modelo será apresentado a seguir.

A seguir, apresentar-se-ão as tabelas que mostrarão as contas no mês de março, separadas por semana e classificadas por tipo de conta, podendo com isso fazer uma análise de como se comporta a situação dos postos em relação às suas saídas de recursos financeiros.

Tabela 1 – Contas a pagar no mês de março no período de 01/03/2008 à 07/03/2008

Despesas	Valor
Fornecedores	341.914,86
Despesas Fixas	8.500,00
Funcionários	4.736,69
Impostos e Taxas	1.585,20
Despesas Pessoais	739,61
TOTAL	357.476,36

Fonte: Dados primários (2008).

Nessa primeira tabela, foi possível observar as contas a pagar do início do mês de março. Podendo com isso, perceber o volume alto de pagamentos para fornecedores de produtos e serviços. Também foi possível notar que as contas pessoais da diretoria estão inclusas no planejamento da empresa. É importante ressaltar que as despesas com a folha de pagamento dos funcionários não fazem parte desses pagamentos diários que estão sendo demonstrados. Esses custos de funcionários que se encontram na tabela acima se referem à FGTS e valores de rescisões. A seguir serão apresentadas as contas a pagar na segunda semana do mês de março.

Tabela 2 – Contas a pagar no mês de março no período de 08/03/2008 à 14/03/2008

Despesas	Valor
Fornecedores	241.485,75
Despesas Fixas	11.713,76
Parcerias	760,00
Funcionários	18.052,77
Impostos e Taxas	5.398,35
Despesas Pessoais	4.458,97
TOTAL	281.869,60

Fonte: Dados primários (2008).

Após a análise da segunda tabela, pode-se perceber que os fornecedores de produtos e serviços continuam com a maior parte dos pagamentos a serem efetuados. As despesas fixas como aluguéis, contas de luz, água, telefones etc., ainda aparecem durante essa primeira quinzena.

As parecerias mencionadas são patrocínios para eventos a serem realizados em prol da comunidade. A diretoria dos Postos Raio de Sol destinam verbas mensais para ajudar a população e o comércio da região, pois acredita que os empresários e moradores precisam estar unidos para o fortalecimento da economia local e o desenvolvimento da sociedade.

As despesas com funcionários do período observado acima, são referentes aos pagamentos de benefícios a serem distribuídos aos colaboradores (como vale transporte, vale alimentação, seguro de vida, convênios médicos etc.), além de encargos trabalhistas como INSS. No quadrante de impostos e taxas, incluem-se taxas de licenças, de fiscalizações e impostos obrigatórios.

Novamente aparecem as despesas pessoais dos proprietários, como pagamentos de cartões, mensalidade escolar do filho, entre outras.

Na próxima tabela, sobre a terceira semana de março, os fornecedores ainda geram o montante maior de pagamentos.

Tabela 3 – Contas a pagar no mês de março no período de 15/03/2008 à 21/03/2008

Despesas	Valor
Fornecedores	278.352,85
Despesas Fixas	9.301,73
Funcionários	775,59
Impostos e Taxas	927,49
TOTAL	289.357,66

Fonte: Dados primários (2008).

Assim, foi possível perceber como a empresa possui contas a pagar em todos os períodos do mês. Agora será apresentado o último período no mês de março.

Tabela 4 – Contas a pagar no mês de março no período de 22/03/2008 à 31/03/2008

Despesas	Valor
Fornecedores	374.868,26
Funcionários	5.111,98
Impostos e Taxas	6.508,43
Despesas Pessoais	3.317,28
TOTAL	389.805,95

Fonte: Dados primários (2008).

Com isso, observa-se que o responsável financeiro necessita ter ingressos de recursos quase todos os dias para cumprir com os seus compromissos.

Agora sobre as contas a receber, as vendas que ocorrem nos Postos Raio de Sol, tanto com os combustíveis, lubrificantes, aditivos, quanto na loja de conveniência, geram ingressos de recursos financeiros que acontecem por meio de dinheiro, cheques, cartões de crédito e débito. Além dessas opções, têm-se as chamadas notas a cobrar, que são contas de clientes cadastrados e que realizam os seus pagamentos quinzenalmente ou mensalmente, por meio de depósitos ou boletos bancários.

Diariamente, o departamento financeiro organiza este montante de contas a receber e efetua suas obrigações.

Até o mês de março, os postos Raio de Sol não contavam com nenhum sistema de controle interno de seus recebimentos. Com isso, a diretoria precisava estar presente diariamente para realizar as conferências dos caixas fechados no dia anterior, além de conferir outros recebimentos que acontecem diariamente, como pagamentos de clientes e pagamentos pessoais serem recebidos por parte dos proprietários.

Essa centralização estava causando desgastes aos diretores, exigindo a presença deles com muita frequência no escritório central dos postos. Com isso sobrava menos tempo para o proprietário tomar algumas decisões tanto financeiras, quanto em outra área da organização.

Com intuito de proporcionar maior tranquilidade e confiança nas informações de controle interno, foi apresentada uma planilha simples de Excel contendo a organização e o controle diário dos dados financeiros da organização. O administrador financeiro tem a consciência de que esse método ainda não é o ideal, porém é primeiro passo rumo à criação de um fluxo de caixa bem planejado e eficiente. Essa planilha de controle financeiro diário será mostrada a seguir.

CONTROLE FINANCEIRO DIÁRIO

MATRIZ

QUINTA	DATA	NOTA A COBRAR	DINHEIRO	CH PRE	CH AVISTA	CARTÕES	VALE COMB	OUTROS	TOTAL NO CX
CAIXA 1									0,00
CAIXA 2									0,00
CAIXA 3									0,00
CAIXA 4									0,00
<u>RECEBIMENTOS</u>									0,00
CH DEVOLVIDO									0,00
									0,00
TOTAL		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

FILIAL I

QUINTA	DATA	NOTA A COBRAR	DINHEIRO	CH PRE	CH AVISTA	CARTÕES	VALE COMB	OUTROS	TOTAL NO CX
CAIXA 1									0,00
CAIXA 2									0,00
CAIXA 3									0,00
CAIXA 4									0,00
<u>RECEBIMENTOS</u>									
(CLIENTE)									0,00
(CLIENTE)									0,00
TOTAL		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

FILIAL II

QUINTA	DATA	NOTA A COBRAR	DINHEIRO	CH PRÉ	CH AVISTA	CARTÕES	VALE COMB	OUTROS	TOTAL NO CX
CAIXA 1									0,00
CAIXA 2									0,00
CAIXA 3									0,00
CAIXA 4									0,00
<u>RECEBIMENTOS</u>									0,00
NOTA DE (FUNCIONÁRIO)									0,00
VALE DE (FUNCIONÁRIA)									0,00
TOTAL		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Ilustração 6: Planilha de controle financeiro diário dos Postos Raio de Sol

Fonte: Dados primários (2008).

Através da análise do documento acima apresentado, é possível observar o volume de ingressos da empresa em um determinado dia ou período, o modo como esses recursos estão disponibilizados, além de servir como base para comparações e estudos sobre crescimento ou queda de vendas.

Para o complemento dessa planilha foi criado também um outro demonstrativo financeiro com a intenção de unificar os dados de contas a pagar e os de contas a receber, como será apresentado na seqüência.

DEMOSTRATIVO	
TOTAL DE DUPLICATAS A PAGAR	
FORMA DE PAGAMENTO:	
TOTAL RECEB. EM DH DOS CX	
PAGAMENTO COM DINHEIRO	
PAGAMENTO COM BANCO	
DIFERENÇA (1)	
SOBRA EM CAIXA	
MOEDAS	
TOTAL EM CX C/ AS MOEDA (2)	
SALDO FINAL (2 - 1)	

DATA

DEPÓSITO DE CHEQUE

DEPÓSITO EM DH

Ilustração 7: Demonstrativo financeiro final dos Postos Raio de Sol
Fonte: Dados primários (2008).

Com esse demonstrativo, o setor financeiro consegue visualizar o total de recursos que ingressaram na empresa no dia, pode observar também o total de duplicatas a serem pagas naquela data, como os meios de pagamentos que foram utilizados para saldar as obrigações. No final do documento ficam expostos os valores que restaram em caixa, além dos depósitos que foram efetuados nos bancos, através de cheques e dinheiro. É importante salientar que o saldo final precisa ser "zero", para que as informações estejam exatas.

O montante de recursos disponíveis nos bancos é composto pelos depósitos acima mencionados, além das vendas com cartões de crédito que ficam a disposição da empresa diariamente conforme o tipo da venda realizada, crédito ou débito.

Toda a transação desse processo é realizada por malote bancário.

Com isso, o gerente financeiro já estava conseguindo apresentar as informações de controle interno financeiro para a diretoria de forma mais clara e segura. Porém com a consciência que ainda não era o suficiente. Esse processo é realizado diariamente, o que proporciona ao proprietário maior confiança e tranquilidade para as tomadas de decisões. Essa planilha serviu como base também para a montagem do propósito deste trabalho.

Assim, observa-se que a criação de um fluxo de caixa para os Postos Raio de Sol será uma ferramenta que auxiliará a administração financeira a ter maior eficiência nos controles internos de contas a receber e a pagar. Possibilitando também aos proprietários, a chance de aproveitamento de oportunidades de negócios, que possam surgir eventualmente, devido a maior segurança em suas informações financeiras.

Nesse sentido, apresenta-se no próximo subcapítulo uma proposição de um fluxo de caixa para os Postos Raio de Sol.

4.2.3 Proposição de um Fluxo de Caixa

Diante das observações realizadas na seção anterior e na revisão literária, fica evidente que a administração financeira é de suma importância para a empresa, pois através dela é possível se ter o controle dos recursos necessários para a estabilidade e o crescimento da organização.

O fluxo de caixa pode ser elaborado de forma diária, semanal e mensal, conforme a necessidade da empresa e sua rotatividade de ingressos e desembolsos.

Para auxiliar os Postos Raio de Sol, foi proposto um modelo de fluxo de caixa mensal. Isso devido a grande quantidade de dados necessários para preenchê-lo, e também porque desta maneira, torna-se mais clara e intensa a análise das informações contidas.

A intenção desta ferramenta é que o administrador tenha mais qualidade e precisão na compreensão e entendimento de seu negócio.

Deste modo, a seguir será apresentado o modelo proposto para a empresa.

FLUXO DE CAIXA						
	MÊS 1	%T	▲%	MÊS 2	%T	▲%
<u>RECEITA BRUTA PROJETADA</u>						
VENDAS À VISTA						
VENDAS NO CARTÃO						
VENDAS À PRAZO						
RECEBIMENTOS MÊS ANTERIOR						
<u>RECEITA BRUTA REALIZADA</u>						
NUMERÁRIO MÊS ANTERIOR						
RECEITAS DE VENDAS À VISTA						
RECEBIMENTO DE CARTÕES						
RECEBIMENTOS DE NOTAS E CHEQUES						
TOTAL DE ENTRADAS (1)						
<u>DESPESAS COM PESSOAL</u>						
<u>DESPESAS FIXAS</u>						
ALUGUEL						
LUZ						
ÁGUA						
TELEFONES						
INTERNET / INTERLAN						
SERVIÇOS TERCEIRIZADOS						
OUTROS						
<u>DESPESAS VARIÁVEIS</u>						
FORNECEDORES						
COMBUSTÍVEIS						
LUBRIFICANTES						
BEBIDAS						
CIGARROS						
MATERIAL EXPEDIENTE						
MATERIAL DE LIMPEZA						
OUTROS FORNECEDORES						
OUTROS						
<u>INVESTIMENTOS E RESERVAS</u>						
FUNDO INVESTIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS						
RESERVA PARA AQUISIÇÕES						
TOTAL DE SAÍDAS (2)						
SALDO FINAL (1) - (2)						
<u>CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTRAS</u>						
<u>APLICAÇÕES DE EXCEDENTES</u>						
<u>RETIRADA P/ OS PROPRIETÁRIOS</u>						
<u>CAPITAL P/ PRÓXIMO PERÍODO</u>						

Ilustração 8: Fluxo de caixa proposto para os postos
 Fonte: Adaptado de Gazzoni (2003).

A proposição do modelo descrito anteriormente, não exige muita sofisticação. Sendo elaborado em uma planilha de Excel, podendo ser ampliado ou sintetizado de acordo com as necessidades da organização.

Sobre a descrição dos itens, são informados os grupos das contas que fazem parte do fluxo de caixa apresentado, dividindo-se em entradas, saídas e o saldo final, com o resultado da diferença. Dentro de cada grupo, apresentam-se alguns subgrupos contendo as principais contas que os formam.

Na planilha é possível observar a proporção que cada conta representa de seu subgrupo, como também o quanto esses significam, em porcentagem, para um grupo. Ao lado deste campo, foi destinado um espaço para apresentar a variação de cada item, em relação ao mês anterior.

Ao final do fluxo, apresentam-se outras informações importantes, como se foi necessário a captação de recursos extras, como empréstimos ou vendas de títulos pré-datados, e, se houve excedente, o quanto deste foi aplicado. Além desses itens, mostra-se também o valor dedicado aos proprietários, e o capital destinado à entrada do período seguinte.

O presente modelo tem o objetivo de proporcionar ao administrador uma visão antecipada de suas necessidades ou excessos de capital de giro e permitir previsões sobre entradas e saídas, com receitas e gastos projetados. Um simples entendimento conceitual permite ao gestor analisar sua política de compras, estoque e vendas.

A projeção de entradas e saídas de caixa, em um período, pode afetar direta e indiretamente a saúde financeira de um empreendimento. A utilização do fluxo demonstrado oferece ao responsável financeiro uma visão sistêmica das atividades da empresa.

Com isso, o administrador consegue orçar, planejar e controlar seu negócio precisa e direta. Com o orçamento, ele planeja o futuro da organização, efetua controle financeiro, realizando mudanças ou ajustes no transcorrer do processo ou período.

Assim, as informações contidas no modelo permitem ao gestor uma melhora nas tomadas de decisões, em termos de qualidade, legitimidade, rentabilidade e lucratividade dos processos gerenciais. Além disso, o gerente financeiro pode buscar, juntamente com a diretoria, medidas saneadoras para equilibrar o fluxo de caixa, bem como a busca de novas fontes de receitas, promover descontos para incentivar pagamentos à vista, mudanças em políticas de compras, a realização de *leasing* para edificações e aquisição de equipamentos, além de possíveis revisões em contratos com terceiros, revisão nos custos operacionais etc.

A implantação deste instrumento gerencial é simples e de fácil operacionalização. A eficácia do gerenciamento desta proposta de fluxo para os Postos Raio de Sol, está diretamente relacionada ao interesse do principal administrador em dar-lhe a devida importância, e não transformando-o em mais um relatório de controle.

O orçamento e o planejamento, assim como a implantação do fluxo de caixa numa organização, não significam a eliminação de possíveis dificuldades financeiras. A visualização das entradas e saídas futuras de caixa permite a possibilidade de antecipar a decisão de alocação de recursos.

No fluxo de caixa constam somente os desembolsos que se referem à empresa, a fim de saber sua real situação financeira. Nesse sentido, todos os gastos referentes às despesas pessoais dos proprietários foram desconsiderados, para evitar o risco que esta mistura pode causar para a organização.

Enfim, as empresas que adotarem o fluxo de caixa podem facilitar e organizar seus dados em relação a recebimentos e pagamentos, com melhor equilíbrio entre capital próprio e de terceiros. Além disso, proporciona o controle de como a organização se comporta em um determinado período e as oscilações mensais.

No próximo capítulo apresentar-se-ão as considerações finais do trabalho de conclusão de curso, bem como as recomendações.

5 CONCLUSÃO

Uma empresa precisa buscar melhorias constantes em seus controles internos, pois assim irá obter maior eficiência operacional, aumentando a possibilidade de êxito no alcance das metas e dos objetivos. Com o mercado cada vez mais competitivo, a organização que apresenta planejamentos e controles que visam à eficácia em seus processos, consegue se posicionar um passo a frente da concorrência.

Por auxiliar e facilitar o controle financeiro, o fluxo de caixa pode ser considerado uma ferramenta importante no auxílio das tomadas de decisões e na gestão financeira da empresa.

Assim, o trabalho foi elaborado com o intuito de propor um modelo de fluxo de caixa financeiro para os Postos Raio de Sol, que permita ao gestor o monitoramento e a avaliação da situação financeira da empresa, com mais segurança.

Para tanto, a revisão de literatura ajudou na compreensão do assunto em questão, a fim de servir como base teórica para o alcance do objetivo do trabalho. A pesquisa bibliográfica evidencia o conhecimento empírico de alguns autores a respeito do tema.

Com a caracterização da empresa e a partir da descrição de sua atual situação financeira, observaram-se primeiramente algumas mudanças em relação à gestão financeira anterior dos Postos Raio de Sol. O atual gerente financeiro já havia esboçado a elaboração de métodos de controles, antes mesmo do início deste trabalho, mas, posteriormente, o desenvolvimento do projeto pode dar continuidade na proposição de melhorias nos controles internos, referentes à sua área de atuação. Outro fato que deve ser explanado é sobre a descentralização do controle financeiro diário, por parte da diretoria, através da elaboração de uma ferramenta que facilite a obtenção de informações confiáveis e seguras.

Neste sentido, a estruturação de um fluxo de caixa possibilita ao gestor acompanhar as entradas (recebimentos) e as saídas (pagamentos) de recursos financeiros, de forma que os postos operem de acordo com as diretrizes determinadas, a curto e em longo prazo. Em curto prazo para gerenciar o capital e em longo prazo para fins de investimentos. O planejamento de ingressos e desembolsos de recursos auxilia o administrador a analisar a solvência financeira do negócio.

Diante do exposto, conclui-se que o fluxo de caixa proposto para a organização será uma ferramenta respeitável para que se tomem decisões assertivas. Esse instrumento, aliado à expertise do responsável, possibilitará a percepção de pontos críticos no processo financeiro da empresa, além de analisar oportunidades, passíveis dos pontos positivos dos dados

observados. É preciso também confrontar os valores realizados com os projetados, observando o grau de acerto e os desvios encontrados.

É notório que a eficiência e a eficácia do fluxo de caixa dependem da dedicação com que o gestor executará o planejamento e o controle das atividades operacionais da organização. Torna-se fundamental também a excelência no controle do capital de giro, para que os compromissos sejam liquidados na data certa, de forma a não originarem despesas desnecessárias.

Sendo assim, os objetivos específicos foram alcançados, pois o levantamento literário sobre o assunto foi apresentado, a caracterização dos Postos Raio de Sol foi realizada, e por fim, foi proposto um modelo de fluxo de caixa visando obter avanços nos controles internos da área financeira.

Em se tratando de recomendações para a empresa, sugere-se que haja a implantação do fluxo de caixa proposto, baseada nos benefícios já explanados no presente trabalho.

Em relação à realização de futuros trabalhos na área financeira, recomenda-se buscar informações sobre outras ferramentas que propiciem o monitoramento e a gestão dos números da empresa, como por exemplo, Planejamento Orçamentário, observando de que forma esse instrumento funciona, quais os seus aspectos relevantes e como ele se comunica com o Fluxo de Caixa Financeiro.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1996.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalho na graduação. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAÚJO, Francisco José de. **A estruturação dos controles internos e a independência da auditoria interna**. Vitória-ES. COBRAI (Congresso Brasileiro de Auditoria Interna), 1998.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ATTIE, William. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1992.
- _____. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1998.
- BOYTON, Willian C., JOHNSON, Raymond N., KELL, Walter G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CHENG, Ângela; MENDES, Márcia Martins. **A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa**. Caderno de Estudos FIPECAFI. São Paulo, n. 1, out. 1989. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad01/importancia.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2008.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Controle interno nas empresas** – 10. São Paulo: Atlas, 1998.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso básico de auditoria**: normas e procedimentos/Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo, 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- _____. **Curso de contabilidade aplicada**/Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FARIAS, Rafael Longo de. **Controles internos importantes para a gestão de micro e pequenas empresas**: estudo multi-caso em empresas de pequeno porte do ramo calçadista de São João Batista em Santa Catarina. 2006. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

FIORENTINI, Dielis Heder. **Sistema de controle interno para a área financeira em uma empresa de pequeno porte**. 2004. 89 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GAZZONI, Elizabeth Inez. **Fluxo de caixa**: ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa. 2003. 96f. Dissertação (Mestrado) - Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

_____. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração financeira**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Pearson Education, 2003.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de monografia, dissertação e tese**: inclui exercício prático e normas de referências, citações e notas de rodapé. São Paulo: Avercamp, 2004.

GROPPELLI, A. A.; NIKBARKHT, Ehsan. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 1998.

HÉKIS, Hélio Roberto. **Gestão estratégica das organizações**. 2006. 98f. Apostila – (Pós-graduação em auditoria empresarial) – Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, São José, 2006.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (AUDIBRA). **Normas brasileiras para o exercício da auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Audibra, 1992.

IBRACON, Instituto Brasileiro de Contadores. **Curso básico de auditoria**: 1. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho**

científico. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORAES, José Cássio Fróes. **Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil**. Florianópolis, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

OLIVEIRA, Sérgio Luiz de. **Tratado de metodologia científica** 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

QUEJI, Livio Marcel. **Modelo de fluxo de caixa prospectado para pequenas empresas comerciais 'a luz do seu ciclo de vida**. 2002. 155f. Dissertação – (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicada às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

REIS, Carlos Donato. **Manual de gestão e programação financeira de pagamentos: incluindo abordagem de organização, sistema e métodos**. São Paulo: Edicta, 2000.

SANTI FILHO, Armando de. **Análise do demonstrativo de fluxo de caixa: enfoque sobre o Ebitda, sobre o fluxo de caixa operacional e sobre as políticas financeiras**. 2 ed. São Paulo: Santi, 2004.

SANVICENTE, Antonio Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SÁ, Antônio Lopes. **Curso de auditoria**: 8 ed., São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Curso de auditoria**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz; ARIMA, Carlos Hideo. **Fundamentos de auditoria de sistemas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Pâmela Carolina da. **Controles internos importantes para a gestão de micro e pequenas empresas: estudo multi-caso em empresas do setor de serviços e suprimentos de informática**. 2007. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria.** São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, C. Mauro. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. 7. ed. Porto Alegre: Sagra, 1998.